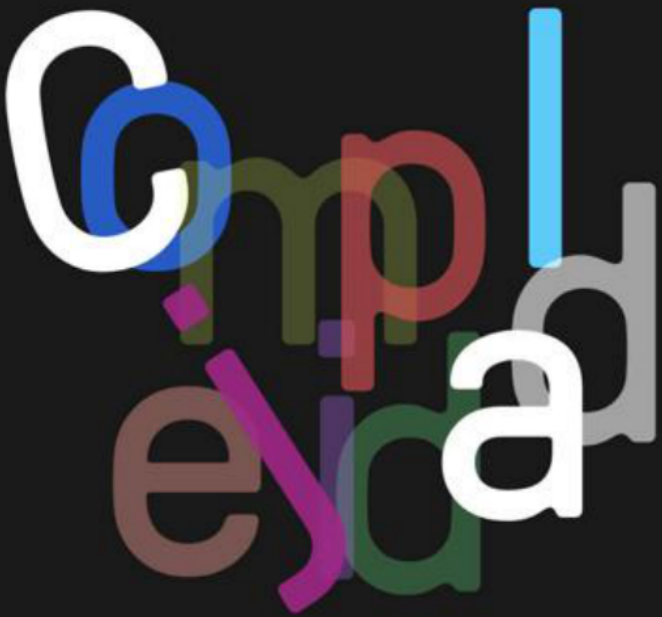
NAVEGANDO LA
COMPLEJIDAD Y LA
AMBIGÜEDAD



UNA GUÍA PRÁCTICA PARA TRABAJAR EN LA
FRONTERA ENTRE EL ORDEN Y EL CAOS

MICHAEL GARCIA NOVAK

La gran aceleración

En las últimas dos décadas, el discurso empresarial ha girado en torno a la idea de que vivimos en un mundo cada vez más complejo y ambiguo. Nos sentimos tan abrumados en nuestra vida personal y profesional, que incluso hemos adoptado siglas militares para describir la situación. Decimos que "vivimos en un mundo VUCA" porque sentimos que nuestras vidas se vuelven más volátiles, inciertas, complejas y ambiguas. Nos despertamos todas las mañanas, no para

vivir nuestra vida, sino para combatir en una especie de guerra en la que en todo momento nos sentimos asaltados por una creciente y cambiante cantidad de variables que afectan nuestra vida profesional, social y familiar.

¿De dónde viene esta complejidad? ¿Nuestras vidas realmente se están volviendo más complejas? ¿O es solo una crisis existencial que toda generación enfrenta en algún momento? Como dijo el futurista Alvin Toffler, "el cambio es el proceso por el cual el futuro invade nuestras vidas". Pero al parecer, el futuro llega a nosotros más rápido que nunca. Todo comenzó a partir de la Segunda Guerra Mundial, el mundo entró en un proceso que hoy se conoce como la "gran aceleración". ¿Por qué? Porque "La necesidad es la madre de toda invención", y para hacer frente a la Guerra, el mundo tuvo que desarrollar nuevas tecnologías y procedimientos médicos a un ritmo acelerado. Desde entonces, esos avances han tenido un efecto creciente en la velocidad del cambio y la complejidad de nuestras vidas.

Nos despertamos todas las mañanas, no para vivir nuestra vida, sino para combatir en una especie de guerra.

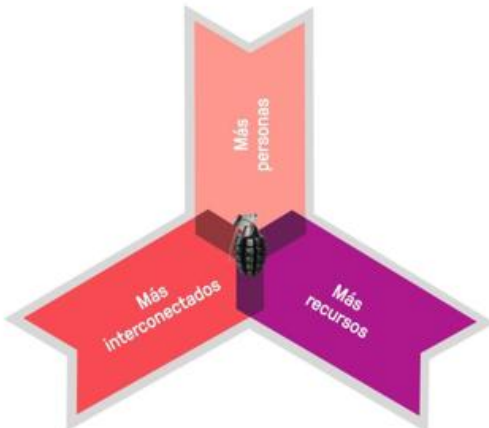
La Segunda Guerra Mundial sentó las bases para una disrupción social, tecnológica y económica sin precedentes. Durante la guerra, los ingleses desarrollaron tecnología para descifrar los códigos alemanes; estos desarrollos, se convirtieron en la primera computadora del mundo. De igual forma, los ingleses inventaron el radar para detectar enemigos en el aire o en el mar. Al mismo tiempo, los alemanes desarrollaron el motor de turbina. Estas innovaciones dieron origen a la aviación comercial, que conectó al mundo de formas nunca antes vistas. Por otro lado, la creación de la primera celda solar hizo posible el funcionamiento de los satélites que obtienen energía mediante la luz del sol, lo que eventualmente condujo a la invención de los teléfonos celulares y el Internet, las dos invenciones de mayor impacto en el siglo XX.

Desde un punto de vista médico, la guerra también introdujo innovaciones que hoy salvan millones de vidas. Durante la Segunda Guerra Mundial, un cirujano estadounidense fue pionero en un método que permitía almacenar sangre durante períodos prolongados para posteriormente utilizarla en transfusiones. Este sistema convertía la sangre en plasma y se envasaba en unidades de 1 litro para facilitar su transporte. Este y otros inventos, como la penicilina, hicieron posible diversos avances médicos, tales como el marcapasos, la reinserción de extremidades, los implantes de órganos y los corazones artificiales. Gracias a estas innovaciones, ahora vivimos vidas más largas y saludables. Esta es la razón por la que, desde entonces, el mundo ha experimentado un enorme crecimiento en la población global. Desde 1950, la población mundial se disparó de dos mil millones de personas a casi 8 mil millones. Un aumento de casi 400%.

A partir de estos avances tecnológicos y médicos, la economía comenzó a crecer dramáticamente. En 1950, el Producto Interno Bruto global era de 9 mil millones de dólares, pero para el 2015 había alcanzado los 100 mil millones de dólares. Los avances desarrollados durante la Guerra nos empoderaron y nos conectaron de formas que jamás se imaginaron posibles. Hoy tenemos más información de la que nuestros cerebros pueden procesar y las innovaciones médicas desarrolladas durante esa época nos permitieron vivir vidas más largas. Ahora tenemos más riqueza que nunca antes en la historia de la humanidad.

En consecuencia, vivimos en un mundo en que somos más personas, más interconectadas y con más recursos a nuestra disposición. Es por esto que las ideas pasan del concepto a la realidad, más rápido que nunca, afectando todos los aspectos de nuestras vidas. Solía ser que solo las grandes empresas y corporaciones tenían acceso al

conocimiento, el capital y los medios para producir productos y servicios a gran escala. Pero ahora, esos recursos se han democratizado, y cualquier persona con una buena idea y una buena comprensión de las necesidades del mercado, puede disrumpir toda una industria. Esta aceleración solo está empeorando, por eso se ha vuelto indispensable, adoptar una nueva mentalidad y un nuevo conjunto de herramientas que nos permitan sobrevivir y prosperar en este entorno cada vez más cambiante, complejo y ambiguo.



2

El acortamiento de los ciclos de negocio.

La evidencia más clara de que el mundo se está acelerando es el acortamiento del ciclo de vida de las empresas, los productos y las ideas en general. El ciclo de vida de una empresa o producto son las fases por las que pasa todo negocio a lo largo del tiempo, las cuales son: El desarrollo inicial de la idea de negocio, La adopción y crecimiento de esa idea en el mercado, La madurez o desaceleración del negocio, y su inevitable declive. Según Reed Hastings, el fundador de Netflix, el ciclo de vida de una empresa se ha reducido de 40 a solo ocho años en una generación.

Si analizamos la carrera de Bill Gates en comparación con la de Mark Zuckerberg, podemos ver importante señales de este fenómeno. Microsoft comenzó a operar en 1975, Bill Gates tardó aproximadamente diez años en llegar a la primera versión de Windows. Pasaron otros diez años para que la empresa lograra su máximo crecimiento con Windows 95. En ese año de 1995, aproximadamente el 90% de las computadoras personales del mundo ejecutaban los sistemas operativos de Microsoft y sus populares productos de Office. Durante los siguientes diez años, el negocio maduró y el crecimiento se desaceleró; la década de 2000 marcó el período más significativo de oportunidades perdidas para Microsoft. Eventualmente, Satya Nadela se convirtió en CEO y comenzó un importante proceso de reinvención que salvó a la compañía. Estas fases sucedieron en un periodo aproximado de 40 años, dividido en cuatro etapas de diez años.

Según Reed Hastings, el fundador de Netflix, el ciclo de vida de una empresa se ha reducido de 40 a solo ocho años en una generación.

Ahora echemos un vistazo al ciclo de vida de Facebook, ahora Meta. Mark Zuckerberg comenzó a escribir el código en 2004 y la primera versión del sitio se desarrolló por completo en menos de dos años. Para el año 2006, Facebook tenía más de 6 millones de usuarios, y cualquiera podía unirse, no solo estudiantes de universidades elite, por lo que el número de usuarios aumentó a 12 millones. En 2008, Facebook tuvo que pasar de ser una plataforma desktop a móvil para responder a la introducción del iPhone. En 2012 adquirieron Instagram para seguir asegurando su relevancia. En 2016, el auge de

las fake news y la interferencia rusa en las elecciones estadounidenses marcaron el comienzo del declive de la empresa. En 2022, menos de 20 años después de su fundación, la empresa tuvo que cambiar de dirección y renovar su marca para seguir viva. Su apuesta del Metaverso parece una acción desesperada y tardía por asegurar su trascendencia.

Bill Gates tardó diez años en desarrollar su producto principal, pero Mark Zuckerberg solo tardó dos años en codificar la plataforma de Facebook. Por otro lado, Microsoft tardó casi 30 años en entrar en una caída del crecimiento, pero para Facebook, los problemas comenzaron 15 años después de su fundación. La generación Boomer creció en una era en la que no necesitaban preocuparse por reinventarse y adaptarse al cambio; ese era el problema de su sucesor. Pero los líderes Gen-X y Millennial ahora se dan cuenta de que necesitan reinventarse a sí mismos y a sus negocios al menos cada cuatro años para seguir siendo relevantes y competitivos.

Este ritmo de cambio solo se está acelerando. Los líderes y emprendedores nos enfrentamos a desafíos que nos llegan de múltiples direcciones. La población mundial y la clase media siguen creciendo, lo cual es excelente porque ofrece nuevas oportunidades para las empresas. Aún así, la tasa de consumo y nuestra huella en nuestro planeta también están aumentando, por lo que las empresas se enfrentan a un mayor escrutinio sobre cuestiones ambientales y de gobernanza social (ESG). Este problema por sí solo afecta la forma en que concebimos, desarrollamos, empaquetamos, comercializamos y distribuimos productos y servicios. El paradigma está cambiando de obsolescencia planificada a actualizaciones planificadas.

Tiempo que tomó llegar a un millón de usuarios

Posteado por @elonmuskofficial

	Internet	→	4 años
	Facebook	→	1 año
	Instagram	→	2 años
	Google	→	1.5 años
	Chat GPT	→	5 días

→

3

Un mundo raro.

Los efectos de la velocidad con la que el mundo está cambiando comienzan a ser visibles en la forma en la que las empresas y las industrias están evolucionando. Por ejemplo, las empresas que venden productos comienzan a darse cuenta de que el futuro consistirá en vender menos productos. Sí, vender menos productos. En lugar de que los productos sean el principal impulsor de los negocios, ahora los productos se están convirtiendo en plataformas a través de las cuales las empresas pueden prestar servicios. Empresas como Apple están en medio de esta transformación. En lugar de vendernos un nuevo iPhone, están haciendo la transición para tratar de vendernos servicios a través de ellos. Apple Music, iCloud, Apple TV+, Apple Fitness+, Apple News, App Store y Apple Card ahora representan el 23 % de los ingresos de la empresa. Imagínese la complejidad y la ambigüedad que los líderes y empleados de la empresa tienen que atravesar para hacer esta transformación.

El mundo también está envejeciendo. En 1970, la edad promedio mundial era de 21 años, pero para 2020, la edad promedio era de 30 años. Las empresas comienzan a notar los efectos del envejecimiento de la población, como la disminución de la población en edad laboral, que da como resultado una escasez de trabajadores calificados y un aumento en los costos de atención médica. Una economía con una proporción cada vez mayor de personas mayores crea nuevas oportunidades. Una población que envejece necesita productos y servicios diferentes y tiene preferencias y patrones de compra distintos. Si bien esto no es necesariamente negativo, las economías pueden enfrentar desafíos en la transición a mercados cada vez más impulsados por bienes y servicios vinculados a las personas mayores.

Las empresas que venden productos comienzan a darse cuenta de que el futuro consistirá en vender menos productos. Sí, vender menos productos.

La sociedad, la tecnología, los mercados, el comportamiento del consumidor y la política están cambiando más rápido que nunca. Cada dos o tres meses, vemos el surgimiento de nuevos paradigmas de negocio. Por ejemplo, las empresas se están volviendo menos tangibles gracias a la digitalización del consumo; la gente ahora prefiere alquilar en lugar de poseer bienes. El trabajo está pasando de una modalidad presencial a una modalidad híbrida permanente. La economía de los negocios está cambiando de un enfoque en la escala

(vender muchas unidades de unos cuantos productos) a una economía de alcance (vender pocas unidades de una amplia selección de productos). Por otro lado, los consumidores ya no quieren solo realizar transacciones con las empresas; ahora, buscan tener una relación más significativa con las marcas que admiran. Estos y muchos otros cambios afectan cada aspecto de la cadena de valor de cada negocio en cada industria.

El cambio hace que nuestras vidas sean más ambiguas ya que introduce variación y riesgo. La mayoría de los libros de negocios escritos en las últimas dos décadas hablan de la importancia de adaptarse al cambio. Pero no abordan la realidad de que a los humanos y a todos los demás organismos vivos, nos gusta la certeza y la estabilidad, no la complejidad y la ambigüedad. La ambigüedad la sentimos cuando no sabemos cómo interpretar los acontecimientos que se desarrollan ante nuestros ojos. Dado que gran parte de lo que enfrentamos es nuevo, nos sentimos abrumados por la incertidumbre. No sabemos qué pensar, qué hacer o cómo sentirnos. No sabemos cómo liderar, dirigir o entrenarnos, ya que no tenemos experiencia enfrentando ninguno de estos desafíos.

Necesitamos volvernos más tolerantes ante la ambigüedad, aprender a trabajar con información compleja, confusa, indeterminada e incompleta. El reto es que desde la infancia aprendimos a prosperar en condiciones de certeza, a saber las respuestas correctas y seguir instrucciones precisas. Estamos acostumbrados a recibir instrucciones y fórmulas específicas para resolver problemas. Pero este enfoque solo funciona en un entorno de certeza, donde conocemos todas las variables, lo que funciona y lo que no. Ya no vivimos en un mundo de respuestas correctas; para lidiar con la complejidad y la ambigüedad, debemos prosperar haciendo las preguntas adecuadas y luego

descubrir las respuestas correctas.

4

El cerebro y sus modelos mentales

Imagina que vas caminando solo por la noche y un individuo desde la oscuridad se acerca hacia ti con el rostro cubierto. ¿Cómo reaccionarías? Seguramente experimentarías algo de miedo y ansiedad. ¿Pero por qué? No conoces a esta persona ni sus intenciones. ¿Te sentirías diferente si fuera una abuela o una persona atractiva ? Nuestros cerebros evolucionaron para tomar decisiones rápidas y eficaces en momentos críticos. Dado que no tenemos el tiempo para conocer a esta persona antes de poder reaccionar, recurrimos a modelos mentales desarrollados con el tiempo a través de experiencias directas o indirectas.

Cuando nos enfrentamos a cualquier situación, nuestros cerebros intentan comprenderla utilizando un modelo mental existente. Por ejemplo, suponemos que una abuela es dulce y cariñosa; por el contrario, un hombre que camina en la oscuridad ocultando su rostro puede percibirse como una amenaza. Así es como nuestro cerebro le da sentido al mundo, ahorrando tiempo y energía, mientras que toma miles de decisiones todos los días. Pero, ¿qué sucede cuando nos enfrentamos a situaciones completamente nuevas para las que no conocemos precedentes y, por lo tanto, no tenemos un modelo mental disponible para guiar nuestras acciones? Naturalmente, nos sentimos confundidos y ansiosos porque las situaciones nuevas son ambiguas por naturaleza.

Lo mismo sucede en nuestro trabajo todos los días, especialmente ahora que el mundo de los negocios se mueve a una velocidad vertiginosa. Los “gaps” de conocimiento se han convertido en nuestra realidad; tomar decisiones bien informadas es cada vez más problemático, dado que tenemos una comprensión limitada de los eventos que enfrentamos. Además, a medida que aumenta la complejidad, los errores y los problemas se vuelven más difíciles de predecir. Los profesionales de todos tipos ya no podemos escapar de la incertidumbre; por eso los líderes están continuamente irritados. Cada vez que sucede algo inesperado, se sienten frustrados y su reacción inmediata es un arrebato incendiario dirigido al equipo, que generalmente incluye buscar a alguien a quien culpar.

En realidad, nadie odia el cambio per se; lo que odiamos es la ambigüedad. Nos sentimos incómodos con la sensación de no saber, no con la idea del cambio en sí. Entonces, ¿qué significa ambigüedad? La ambigüedad surge cuando no entendemos la naturaleza de una situación. Cuando la información no es confiable, los objetivos no son

claros y aparecen contradicciones o paradojas; no podemos entender la relación entre causa y efecto porque tenemos un conocimiento imperfecto. Nuestro cerebro está buscando desesperadamente un modelo mental para dar sentido a la situación, pero no hay un modelo mental al que referirse.

En realidad, nadie odia el cambio per se; lo que odiamos es la ambigüedad.

Tradicionalmente, las organizaciones abordan cualquier situación por medio del pensamiento analítico, diseccionando un problema en componentes para encontrar y solucionar lo que sea que esté causando el problema. Pero el pensamiento analítico no funciona bajo situaciones de incertidumbre, principalmente porque no tenemos todas las partes, y las que tenemos, no sabemos cómo encajan entre sí. El pensamiento sistémico es la mejor estrategia para enfrentar la ambigüedad. Consiste en reunir tantas piezas de información como podamos, tratar de entender las relaciones entre ellas y descubrir lo que forman una vez que las ponemos en el orden correcto. Pero para hacer esto con éxito, tenemos que ser más tolerantes con la complejidad y la ambigüedad. Hay tres desafíos principales que enfrentamos para volvernos tolerantes con la ambigüedad:

1. Nos abruman los gaps de información.
2. Nos atrapa en el pensamiento lineal.
3. Buscamos entender antes de actuar.

5

Abrumados por la falta de información

Todo el mundo es intolerante a la incertidumbre hasta cierto punto. Cuando tomamos decisiones, nuestros cerebros quieren que todo esté claro y pre empaquetado. Una vez que tenemos todos los datos, comenzamos a planear y hacer listas, tratando de tener la certeza de que podemos garantizar un resultado exitoso, si seguimos ciertos pasos. Esto puede funcionar en condiciones estables cuando tenemos toda la información, pero nadie tiene datos perfectamente organizados cuando enfrenta eventos sin precedentes. Entonces, ¿Cómo aprendemos a lidiar con la inevitable incertidumbre cuando no hay un proceso, un manual o un caso de estudio para cosas que no hemos experimentado antes?

Tomar decisiones sin tener toda la información puede ser abrumador. Se nos dice que debemos adaptarnos y ser ágiles, pero sin ver el panorama completo. Es como si se esperara que atravesemos una habitación oscura en la que nunca hemos estado antes, y que lo hagamos sin chocar con un muro, o algun mueble. Nuestro cerebro quiere un mapa de esa habitación para definir el mejor camino a seguir. Así que hacemos un plan con actividades como: "obtener una lista de todos los muebles de la habitación" y acciones como: "ubicar todas las paredes". Pero esas actividades son imposibles de lograr, porque nadie ha estado nunca en esa habitación.

Es como si se esperara que atravesemos una habitación oscura en la que nunca hemos estado antes, y que lo hagamos sin chocar con un muro, o algun mueble.

En la película de 2009 "Inception", protagonizada por Leonardo di Caprio, hay un escena que presenta este tipo de dilema. Espías corporativos intentan convencer al director general de una empresa de que la divida en dos corporaciones diferentes. Pero, en lugar de robarle secretos corporativos y tratar de chantajearlo, intentan un forma innovadora de lograrlo. En lugar de amenazarlo, intentan sedarlo e implantar esta idea en sus sueños. De esta forma parecería que es él quien toma esta decisión. En esta escena, planifican cómo entrarán en los sueños del sujeto para implantar la idea y salir con éxito en menos de 10 horas. Algunos miembros del equipo quieren crear un plan detallado, pero el líder les hace ver que solo pueden

planear hasta cierto punto, ya que nadie ha estado dentro de la mente de esta persona y aceptan que el plan tendrá que adaptarse a lo que sea que encuentren ahí. Esto es exactamente lo que vivimos cuando enfrentamos una situación nueva. Una situación nueva es como un mundo nuevo en el que nadie ha estado antes.

Solo podemos planear en torno a lo que conocemos y controlamos. Rara vez nos enfrentamos a una situación completamente sin precedentes, pero los aspectos desconocidos que enfrentamos cada día se vuelven más grandes. No es que la planeación esté mal; es solo que debemos reconocer que hay un grado creciente de incertidumbre en nuestras vidas y que no podemos evitarlo, ni controlarlo. Lo único que podemos hacer es aceptarlo y desarrollar enfoques más flexibles que nos permitan adaptarnos cada vez que nos topemos con un muro imprevisto.

Necesitamos pasar de querer entender para poder actuar a actuar para poder entender.

6

Atrapados en el pensamiento lineal

Es normal tratar de entender y tener una idea clara de todo lo que estamos enfrentando antes de tomar acción. Como mencionamos antes, nuestro cerebro intenta encontrar un modelo mental que nos permita interpretar la situación y tomar las acciones adecuadas, basándose tanto en la memoria como en la percepción de lo que estamos enfrentando. Pero cuando nos enfrentamos a problemas nuevos, es casi imposible entender todo antes de actuar. De hecho, necesitamos aplicar una nueva lógica, y en lugar de esperar a entender antes de actuar, a veces necesitamos actuar para entender.

Enfrentarse a situaciones desconocidas es más similar al proceso de descubrimiento científico que al proceso de management. Los procedimientos de management se basan en la planeación, coordinación y evaluación de actividades rutinarias. Los líderes pueden planear para una situación determinada antes de tomar medidas porque la mayoría de los retos que enfrentan ya los han visto antes; por lo tanto, pueden planear antes de actuar. Por otro lado, los científicos enfrentan problemas desconocidos por default; por eso el proceso que aplican consiste en desentrañar misterios con un enfoque guiado por la curiosidad. Los científicos recopilan información desde un punto de vista holístico, desarrollan una hipótesis y realizan experimentos controlados para aprender sobre la marcha.

Usemos el caso del descubrimiento de la penicilina para ilustrar esta idea. Antes de que Alexander Fleming descubriera la penicilina, la gente moría de infecciones provocadas por una simple cortada. En 1928, Fleming estudió el estafilococo, una bacteria que provocaba infecciones mortales. Cuando regresó de unas vacaciones, vio que en

un juego de placas de laboratorio que había dejado en un cajón, creció un moho raro conocido como Penicillium que casualmente mataba al estafilococo. Fleming llegó a este descubrimiento porque algunas de sus acciones condujeron a un resultado imprevisto. Para llegar a este descubrimiento, a través de un enfoque de "planear antes de actuar", habría tenido que anticipar que poner unas placas de laboratorio en un cajón e irse de vacaciones le daría una solución a su regreso. Lo cual es evidentemente ridículo.

No podemos navegar situaciones desconocidas solamente a través de la planeación; en condiciones de incertidumbre, también necesitamos actuar para poder entender a través de un proceso de descubrimiento. Las organizaciones estamos acostumbradas a planear, gestionar y controlar situaciones familiares porque el proceso de gestión se desarrolló cuando el mundo era más estable. Pero esto no aplica a problemas completamente nuevos. Sí bien, es cierto que necesitamos la información para guiar nuestras acciones, la relación entre entender y actuar no es unilateral. La comprensión y la acción están vinculadas en un ciclo de retroalimentación continuo; cada acción proporciona retroalimentación y genera información que guía el próximo movimiento.

En condiciones de incertidumbre, también necesitamos actuar para poder entender

No tiene sentido quejarse de lo complejo que se ha vuelto el mundo y soñar con un pasado más estable. A medida que la vida se acelera, las situaciones desconocidas se vuelven, cada vez más, parte de nuestra realidad. Por lo tanto, necesitamos nuevos modelos mentales y herramientas que nos ayuden a lidiar con información incompleta; necesitamos aprender a combinar los poderes analíticos del pensamiento lineal con los beneficios holísticos del pensamiento sistémico. Y necesitamos aceptar que la planeación ya no es suficiente, que para encontrar nuestro camino en la oscuridad, debemos aprender a tomar acción sin tener toda la información.

7
→

Cerrando la brecha de información

Las situaciones desconocidas en sí son abrumadoras. El problema es que ahora enfrentamos demasiadas cosas en todas partes al mismo tiempo. Sentimos el impacto cognitivo de estar perpetuamente abrumados. Nos hemos vuelto crónicamente lentos, olvidadizos, confusos, dispersos, atorados y apurados al mismo tiempo. Sin embargo, algunos Frameworks pueden ayudarnos a desarrollar una mentalidad más adecuada para hacer frente a estas situaciones. El mapeo de Stakeholders o partes interesadas nos ayuda a cerrar la brecha de conocimiento sobre la situación que tengamos enfrente.

Según Investopedia, una de las principales fuentes de información de negocios en la web, existen diferentes tipos de stakeholders. Los internos son partes que existen dentro de una empresa y se ven directamente afectados por nuestras acciones. Ejemplos de stakeholders internos podrían incluir a los propietarios del negocio, los inversionistas y los diferentes departamentos o empleados. Los stakeholders externos son aquellos que están involucrados o se ven afectados por nuestras acciones, pero no tienen una afiliación directa con la organización. Ejemplos de stakeholders externos podrían incluir a los proveedores, los clientes, medios de comunicación, acreedores, comunidades, gremios y agencias gubernamentales.

Recopilar información sobre un problema desde la perspectiva de todas las partes interesadas, puede ayudar a establecer las bases para comprender una situación desconocida, ya que nos proporciona un conjunto rápido de observaciones valiosas sobre el tema. Supongamos que un departamento de marketing enfrenta una situación nueva. Se le ha asignado la tarea de reducir su Costo de Adquisición de Clientes, pero como sucede con las situaciones desconocidas, no recibieron

instrucciones específicas sobre lo que hace que la adquisición de nuevos clientes sea más costosa, ni cómo reducir ese costo. ¿Cómo podrían cerrar este gap de información?

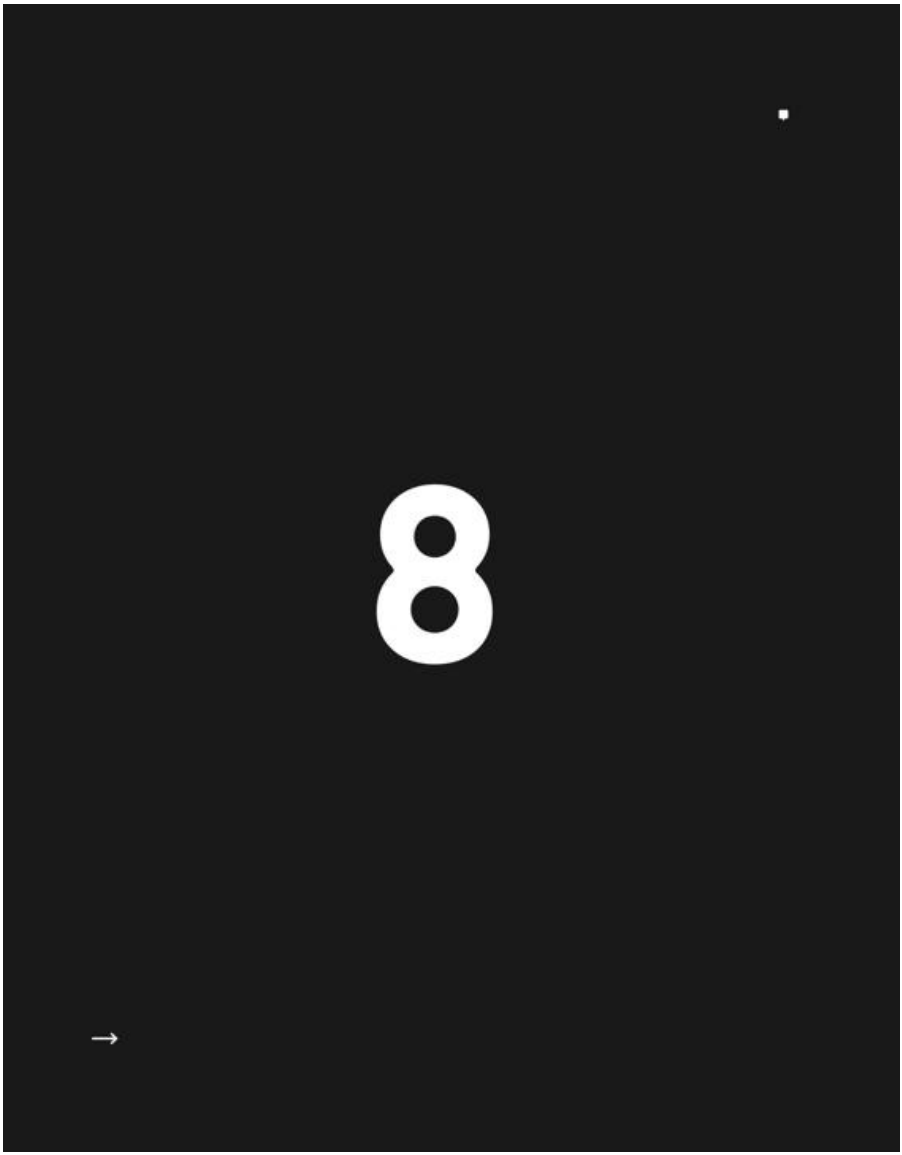
Ver un problema desde la perspectiva de todas las partes interesadas, establece las bases para comprender una situación desconocida.

¿Cómo podría este departamento de marketing recopilar la información para entender mejor el aumento del Costo de Adquisición de Clientes? Una forma rápida de hacerlo es identificando los diferentes stakeholders, o partes interesadas, internas y externas, y levantar información desde su punto de vista. Por ejemplo, las partes interesadas internas pueden incluir al Director General de la compañía y al Departamento de Finanzas. Ellos podrían arrojar luz sobre cuánto ha aumentado el Costo de Adquisición de Clientes y clarificar cuáles serían sus expectativas. Por otro lado, las partes interesadas externas podrían incluir a los clientes, representantes de las diferentes redes sociales y expertos en marketing digital. Estos podrían aclarar por qué ha aumentado el costo y ayudarles a visualizar formas para interactuar mejor con su audiencia.

Dependiendo del tiempo que tengamos a nuestra disposición y la profundidad de entendimiento que necesitemos desarrollar sobre el tema, hay tres formas distintas de interactuar con stakeholders. La manera más profunda, pero más tardada de interactuar con ellos, es a través de entrevistas de profundidad, pero no siempre tenemos el tiempo y no siempre es necesario hacerlo de esta forma. Una forma más rápida de levantar información de parte de los diferentes stakeholders, es a través un cuestionario en línea; pero la más sencilla y rápida de todas es poniéndonos en los zapatos de cada uno de ellos y tratar de ver la situación desde su punto de vista.

En su libro “Breakthrough Thinking”, Nick Souter presenta un conjunto de temas que podemos usar para recopilar información de las partes interesadas. Primero, necesitamos entender sus ambiciones y las barreras que les impiden alcanzarlas. En segundo lugar, debemos preguntarles sobre las causas detrás de esas barreras y los efectos que estos impedimentos tienen en sus vidas. Y finalmente, pueden ayudarnos a comprender quién más está involucrado, cómo se ven afectados o contribuyen al problema y por qué se comportan de esa manera.

El mapeo de partes interesadas es un proceso súper simple que podemos usar para cerrar la brecha de conocimiento cuando enfrentamos situaciones complejas y ambiguas. Nos ayuda a ver el panorama general al identificar a todos los actores internos y externos involucrados y recopilar rápidamente todos los datos e información relacionados con el problema, incluidas sus aspiraciones, dolores y comportamiento. Entonces, la próxima vez que enfrentes a una situación ambigua, haz una lluvia de ideas sobre todos los actores, clientes y organizaciones internos y externos involucrados, haz un cuestionario utilizando formularios de Google, envíelo a cada parte interesada y, en unas pocas horas, obtendrás un entendimiento sistémico del asunto.


8

Descubriendo la estructura del problema

Cuando nos enfrentamos a un problema, nuestro primer instinto es el correr un proceso analítico. Pero cuando no sabemos bien a qué nos enfrentamos, tratar de analizar la situación es prácticamente imposible. ¿Por qué? Porque el pensamiento analítico, implica descomponer las partes de un problema en sus principales componentes. Pero no podemos resolver algo que no entendemos bien. Ya tenemos todas las piezas del rompecabezas, al menos las que logramos obtener del mapeo de stakeholders, Así que antes de pensar en soluciones, hay que descubrir qué tipo de rompecabezas forman todas estas piezas cuando las ponemos en el orden correcto. Necesitamos alejarnos del problema, para tener una perspectiva completa, y así poder avanzar.

Según Robert Barkman, en un artículo publicado por Psychology Today. La forma en que los humanos damos sentido a las situaciones ambiguas, es identificando patrones. O sea, agrupando información que se parece o que está relacionada de alguna forma. Todos tenemos la capacidad de encontrar estos patrones, cuando tenemos un mar de información frente a nosotros. Aun y cuando en un principio parece ser abrumador. Por ejemplo, supongamos que un departamento de marketing quiere entender por qué ha aumentado el costo de la publicidad en redes sociales. Lo primero que tendrían que hacer, es tratar de entender este problema desde el punto de vista de las diferentes partes interesadas.

Una vez que hemos recolectado suficiente información, es momento de buscar patrones. Encontrar patrones revela la estructura de un problema y reduce su complejidad, al agrupar información relacionada o similar en categorías. Retomemos nuestro ejemplo del departamento de marketing que se ocupa de adquirir nuevos clientes, por medio de publicidad en redes sociales. Al ponerse en los zapatos de las partes interesadas, se recopilaron 65 piezas diferentes de información, pero al agrupar esas piezas en ideas que se parecen o se complementan, redujeron el mar de información a sólo ocho temas principales. Esto, les permitió entender mejor qué estaba causando el aumento en el costo de adquisición de clientes y qué estaban haciendo las marcas para hacerle frente al problema.

Los ocho temas principales que descubrieron fueron los siguientes:

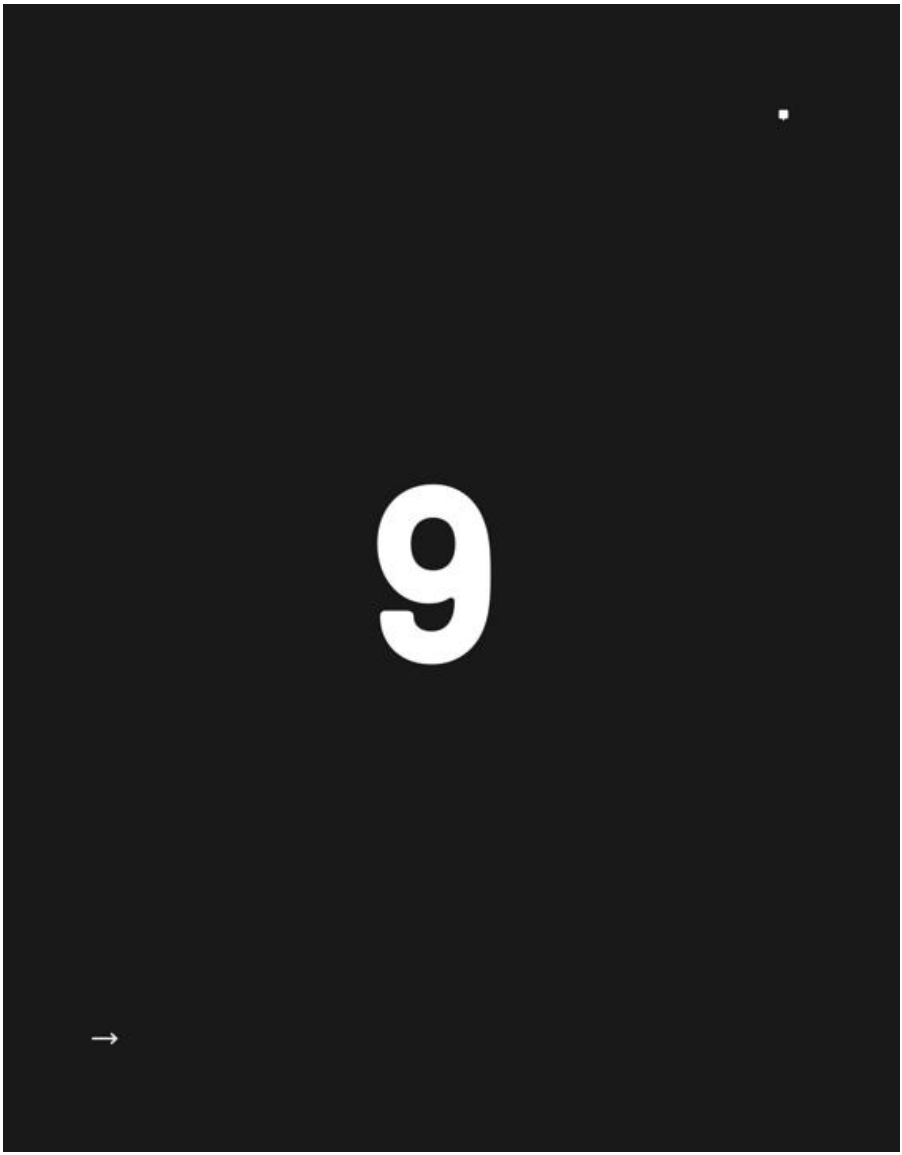
1. **Competencia:** Entre más empresas ponen anuncios más caro se vuelve el precio.
2. **Confianza erosionada:** Los consumidores confían cada vez menos en las marcas.
3. **Privacidad:** Algunos gobiernos y empresas como Apple estan impidiendo que las marcas espíen el comportamiento de los consumidores sin su permiso.
4. **Visualización limitada:** Las redes sociales como Facebook, dan menos visibilidad a los anuncios que sacan al consumidor de su plataforma para llevarlas al sitio web del anunciante. Ya que prefieren conservar su atención dentro de Facebook.
5. **Contenido de marca.** Las marcas se están dando cuenta que pautar contenido útil y dinámico, en lugar de anuncios promocionales les ofrece mejor retorno de inversión.
6. **Suscripciones.** Las marcas están reduciendo la necesidad de atraer nuevos clientes por medio de anuncios, cambiando a un modelo de suscripción. Para conservar a esos clientes por más tiempo.
7. **Estrategias experimentales.** Las marcas están comenzando a hacer pruebas, experimentos y prototipos para validar la efectividad de un mensaje antes de invertir en él.
8. **Automatización del Marketing.** Usar la tecnología para realizar tareas con muy poca intervención humana está deshumanizando las interacciones entre consumidores y marcas.

En conclusión entendemos que el aumento en el costo de adquisición de clientes está siendo causado por una mayor competencia, la confianza erosionada, las restricciones de privacidad y la visualización limitada. En consecuencia, las marcas están cambiando de anuncios a contenido de marca, de transacciones a suscripciones y están aprendiendo a refinar sus mensajes antes de invertir.

Reconocer un patrón nuevo, se siente como cuando miramos a través de un telescopio por primera vez. Como si tuviéramos nuevos ojos, vemos cosas que no habíamos identificado a primera vista. La búsqueda de patrones es una estrategia de interpretación de información, que nos ayuda a identificar ideas similares o relacionadas para lidiar de manera más efectiva con situaciones complejas y ambiguas.

Una vez que nuestro cerebro logra ver estos temas, comienza a

conectar los puntos y surge un mejor entendimiento de la situación. La capacidad de dar sentido a la información mediante la detección de patrones, es una de las habilidades más importantes, o quizá la más importante en la toma de decisiones.


9

Cambiando el punto de vista

Cuando nos enfrentamos a situaciones complejas y ambiguas, no podemos esperar a tener toda la información antes de actuar. Solo necesitamos desarrollar “tantito” entendimiento y encontrar suficiente certeza para sentirnos seguros de dar los primeros pasos. Los temas que descubrimos al identificar patrones, son esa fuente de entendimiento que nos ayudará a reducir la ambigüedad e impulsarnos hacia adelante. Pero para terminar de transformar la ambigüedad en oportunidad, necesitamos entender las relaciones que existen entre esos temas, articular esos aprendizajes y replantear nuestra comprensión inicial del problema.

En su libro "Solve It", el Dr. Dietmar Sternad cita una famosa frase de un colaborador de la reconocida consultora de negocios, McKinsey. "El problema no siempre es el problema". Esto quiere decir que lo que inicialmente identificamos como problemática, es solamente la punta del iceberg y una vez que hemos realizado una interpretación más profunda, podremos ver más allá de los síntomas e identificar la verdadera raíz del problema. A este proceso se le conoce como "reframing" y consiste en identificar las causas detrás del problema inicial y replantear la problemática que estamos buscando resolver. En lugar de enfocarnos en atender los síntomas, enfocarnos en resolver el problema desde la raíz.

Lo primero que necesitamos hacer, es interpretar los patrones que identificamos y tratar de articular un insight o hallazgo por cada grupo de información. Un insight, es un entendimiento profundo de un tema, proviene de las palabras "inner" y "sight" que significan algo así como, ver más allá de lo evidente. La estructura de un insight consta de cuatro partes. La primera parte identifica el contexto o situación que rodea al tema del que estamos hablando, la segunda parte identifica las personas u organizaciones de las cuales estamos hablando, la tercera señala las acciones que están realizando, la cuarta identifica las motivaciones que asumimos están detrás de esas acciones; y finalmente, la quinta parte señala dolores o barreras que enfrentan en el proceso. La mayoría de los componentes que forman un insight podemos encontrarlos dentro de cada grupo de información, las faltantes las podemos asumir usando nuestra experiencia e intuición.

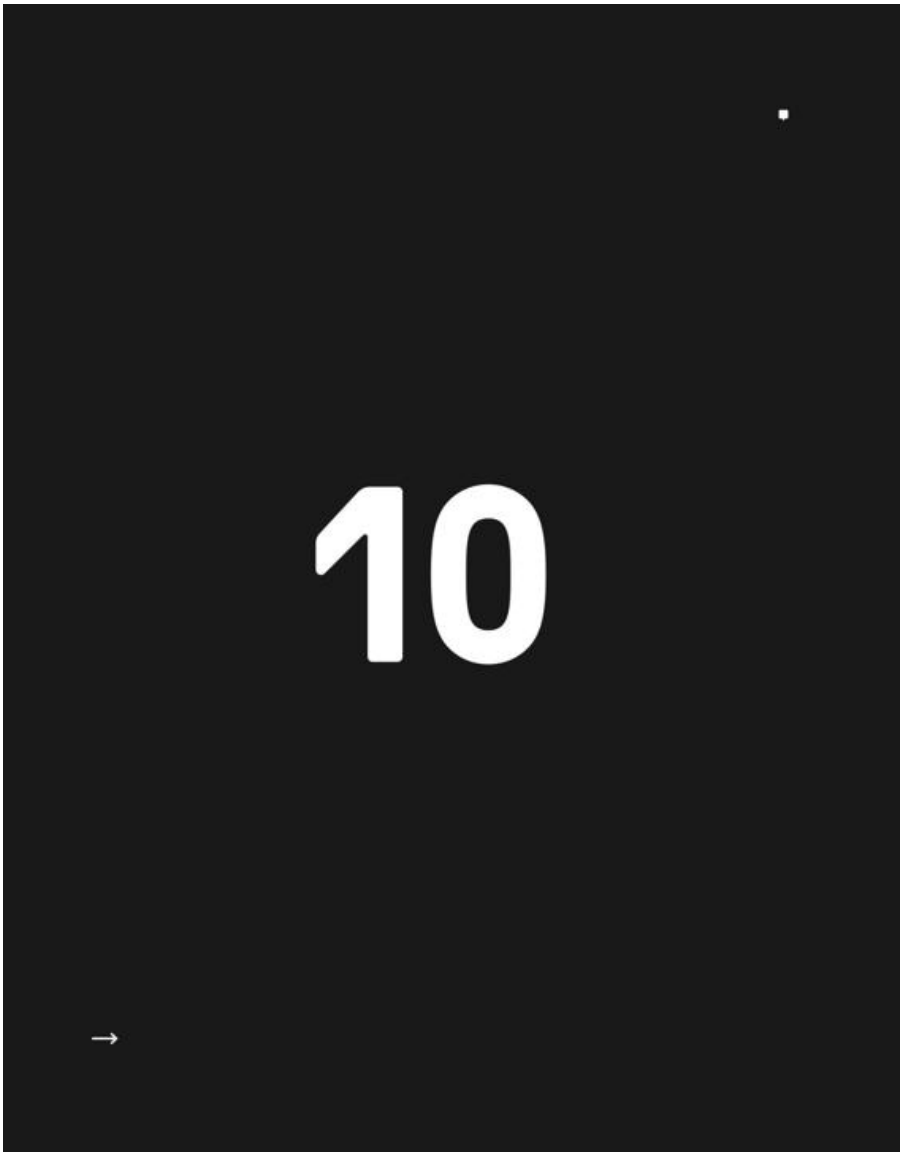
Un insight significa algo así como, ver más allá de lo evidente.

Al analizar los ocho temas que descubrimos en la lección anterior, encontramos, por un lado, tres problemas fundamentales y un problema raíz. Primero, a partir de la pandemia, más marcas comenzaron a invertir en anuncios digitales, creando más competencia en los algoritmos de las redes sociales. En segundo lugar, la automatización del marketing está deshumanizando las interacciones entre consumidores y marcas. En tercero, las nuevas regulaciones que han creado diferentes gobiernos, evitan el "espionaje" no autorizado de la actividad de los usuarios. Pero la raíz del problema, es que la gente ya no confía en los anuncios. En consecuencia, las marcas están cambiando de anuncios que buscan lograr una venta única, a crear contenido destinado a vender suscripciones. Hemos descubierto que los costos aumentan porque los clientes no confían en los mensajes de las marcas; quieren experiencias y relaciones de valor.

Entonces, el problema real consiste en dejar de vender, y comenzar a crear relaciones significativas con los consumidores. Invirtiendo menos en publicidad y conservándolos ofreciéndoles una mejor experiencia, desde cómo nos descubren hasta cómo nos consumen. De esta forma estamos cambiando el punto de vista, revelando lo que realmente está sucediendo e identificando lo que podemos hacer para enfrentar la situación.

Los problemas y los síntomas suelen confundirse, cuando solo nos enfocamos en atender los síntomas rara vez curamos la enfermedad. Por ejemplo, si un día amanecemos sintiéndonos enfermos, con dolor de cabeza y temperatura y decidimos tomar una aspirina atenderemos los síntomas temporalmente, pero el problema seguirá apareciendo. En cambio si identificamos la relación entre los síntomas, lograremos diagnosticar que las causas son producto de una infección, podremos replantear el problema, y nos daremos cuenta que lo que realmente necesitamos es tomar un antibiótico.

No podemos esperar a que nuestros clientes o nuestros jefes nos presenten los problemas y desafíos en bandeja de plata. Es nuestra responsabilidad desarrollar las habilidades para recopilar datos sobre el tema, interpretar los síntomas y reformular el problema para sentirnos empoderados y competentes. Cuando los problemas están mal definidos, nos sentimos abrumados y estancados, especialmente cuando no tenemos suficiente información sobre la situación; cuando los problemas están bien definidos, las metas y los pasos a seguir se vuelven más claros.


10

Recopilación de información

Hablemos de ‘Sensemaking', este es un término introducido por Karl Weick, se refiere a cómo estructuramos lo desconocido para poder actuar. Implica llegar a una comprensión suficiente a través de la recopilación de datos, la búsqueda de patrones y la interpretación.

El ‘Sensemaking' es la actividad que nos permite convertir una situación ambigua en una situación que podamos comprender y articular en palabras. Esta comprensión sirve como trampolín para la acción. Es una capacidad de liderazgo clave para el mundo complejo y dinámico en el que vivimos hoy, y esta hoja de trabajo describe tres pasos para ayudarte a navegar la complejidad y la ambigüedad.

Un stakeholder o parte interesada, es alguien que puede afectar o ser afectado por un problema. Los stakeholders internos están directamente relacionados con el problema. Los externos no están directamente involucrados, pero se ven afectados de alguna manera.

Identifica un problema complejo y ambiguo que tengas en tu vida cotidiana.
Sin pensarlo mucho, escribe en el centro del diagrama una frase que describa, aunque sea de forma incompleta, tu entendimiento inicial de ese problema. A veces es más fácil redactarlo como una pregunta.

De acuerdo a Lauren Minning, experta en marketing digital, en una situación pueden estar involucrados hasta diez tipos de stakeholders, algunos de ellos son internos (están directamente relacionados con el problema) y otros son externos (son indirectamente afectados por el problema). Esto no quiere decir que tengas que llenar todos los espacios del diagrama que está en tu hoja de trabajo, pero te ayudará a entender las posibilidades.

Desde el punto de vista más básico, hay cuatro principales tipos o categorías de preguntas que necesitamos responder para entender el involucramiento de cada uno de los stakeholders. En esta sección, te mostraremos cómo hacer estas preguntas y cómo responderlas.

Ambiciones.

Las personas se comportan de acuerdo a sus aspiraciones o ambiciones. El resultado ideal para un stakeholder, es decir, sus ambiciones, hacen que se comporte de una manera o de otra. Contribuyendo a la creación o a la resolución del problema. Por lo tanto, debemos descubrir esas ambiciones para comprender cómo se

involucran en la situación. Para identificar las aspiraciones de los stakeholders podríamos hacer la siguiente pregunta:

¿Cuál es el escenario o resultado ideal para el stakeholder en esta situación?

Comportamiento.

Las acciones son un muy buen indicador de las necesidades que tiene una persona. Un stakeholder se comporta de cierta forma para intentar lograr sus ambiciones. Para identificar este comportamiento podríamos hacer la siguiente pregunta:

¿Qué acciones realiza este stakeholder para acercarse a su resultado ideal?

Expectativas.

Cada una de las acciones o pasos que un stakeholder da, tiene una expectativa o resultado deseado. Para identificar las expectativas de los stakeholders necesitamos tratar de deducir cuál es el resultado específico que cada acción pretende obtener. Para identificar esas expectativas podríamos hacernos la siguiente pregunta:

¿Cuál es el resultado específico que cada una de esas acciones pretende alcanzar?

Barreras.

Siempre hay algo que se interpone entre lo que un stakeholder quisiera lograr y lo que realmente obtienen. Descubrir estas barreras nos ayuda a comprender qué impide que el problema se resuelva o que empeore. Después de preguntarle a cada stakeholder sobre las expectativas de su acciones, es hora de preguntarles:

¿Qué dolores o barreras se interponen en el proceso de lograr cada una de esas expectativas?

Ya respondimos todas estas preguntas, seguramente estarás pensando: ¡wow! y ahora,
¿qué hago con toda esta información? Seguramente te sentirás abrumado ya que lo que comenzó como un problema ambiguo ahora se convirtió en algo complejo. ¡No te sientas mal, vas bien! Esto es un proceso cansado, celebra comiéndote un snack, tomate una vasito de agua y nos vemos en la lección que sigue.

11

Identificando patrones.

Una vez que hemos reunido información sobre las diferentes aspiraciones, comportamientos, expectativas y barreras que cada stakeholder tiene con respecto al tema, ahora es el momento de usar nuestras habilidades de búsqueda de patrones para reducir la complejidad y la ambigüedad que rodea la situación. Primero, solo necesitamos asegurarnos que la información que tenemos sobre los stakeholders sean frases claras y concretas. O sea que cada frase sea corta y entendible por sí sola. Una vez que hemos logrado esto, podemos iniciar la búsqueda de patrones de información, y así, revelar la estructura interna del problema y reducir la complejidad y la ambigüedad.

Identifica patrones

Encontrar patrones, nos ayuda a reducir decenas o incluso cientos de datos recabados a unos cuantos temas. Cuándo el departamento de marketing que hemos venido siguiendo en nuestro ejemplo, buscaba entender por qué ahora les cuesta más dinero atraer nuevos clientes, recabaron 65 piezas de información. Lo que empezó como un problema ambiguo, ahora es un problema complejo y abrumador. Pero identificando patrones y agrupando la información, lograron reducir esta complejidad a solo ocho grandes temas. Para agrupar la información simplemente tomamos cualquier pieza de información y comenzamos a buscar en la información que recogimos de todos los stakeholders, otras ideas que se parezcan o se complementen.

Por ejemplo, si un stakeholder nos dijo: "Me frustra ver que nuestros costos de marketing se han salido de control". Esta frase es similar a otra que dice: "Cada vez nos cuesta más atraer nuevos clientes". Son básicamente la misma idea expresada con diferentes palabras. Por otro lado, una frase complementaría a cualquiera de las dos anteriores, y que pudiera clasificarse en el mismo grupo sería: "Para bajar costos, hemos despedido a nuestra agencia de marketing, y ahora hacemos el trabajo nosotros mismos". Esta es una especie de consecuencia del aumento del costo de adquisición de clientes, por lo tanto, podría ser agrupada en el mismo clúster de información. Estos datos forman un patrón, ya que son ideas que se repiten o que están relacionadas.

Agrupa y nombra.

Al juntar piezas de información similares en un solo clúster, comenzamos a entender el tema que las une. Ahora que hemos identificado temas que inicialmente eran poco evidentes, podemos

ponerle un nombre a cada grupo de información. Es importante evitar a toda costa usar categorías preconcebidas, es común que antes de comenzar a agrupar, queramos definir una serie de categorías genéricas como: “tiempo”, “tecnología” o “costos,” y luego buscar clasificar la información en estos grupos. Pero este approach, en lugar de llevarnos a descubrir cosas nuevas, solo nos lleva a confirmar nuestros sesgos, y el ejercicio pierde sentido. La idea, es ir descubriendo de forma orgánica los temas. Este es un proceso de DES-CU-BRI-MIENTO, no una oportunidad para validar nuestras nociones preconcebidas.
Por ejemplo, cuando vemos la relación entre ideas como las anteriormente mencionadas, podemos darnos cuenta de que el patrón que tienen en común estas ideas, es la frustración que sienten los diferentes stakeholders al ver que ahora les cuesta más dinero atraer nuevos clientes, y las acciones desesperadas que toman para tratar de controlar la situación. Si queremos ponerle un nombre a este grupo de información, podríamos simplemente llamarle: "Frustración y acciones desesperadas". De esta forma comenzamos a darle sentido e interpretación al tema, pero evidentemente, el proceso de interpretación no termina ahí, debemos dar un paso más para terminar de entender cada uno de los patrones identificados.

Interpreta.

Para terminar de darle sentido a cada uno de los grupos de información que ya identificamos y nombramos, necesitamos sintetizar esta información en un "insight". Un "insight" es un aprendizaje profundo o un hallazgo sorprendente. Vine de las palabras en inglés: "inner" "sight" que significa literalmente: "un vistazo al interior." O como dirían los Thundercats: "ver más allá de lo evidente". El aprender a sintetizar estos aprendizajes, es un superpoder que se desarrolla con la práctica. Consiste en conectar la información que tenemos frente a nosotros con nuestra intuición y nuestra experiencia, y al hacer esta conexión, desarrollar una hipótesis de lo que creemos que en realidad está sucediendo.

Este approach no es cien por ciento científico, es una combinación entre ciencia y arte. Es un proceso iterativo que corremos varias veces hasta que sentimos que hemos descubierto lo que realmente está pasando. ¿Por qué es importante desarrollar una hipótesis? Porque cuando enfrentamos un problema complejo y ambiguo, esta hipótesis nos ayuda a tomar decisiones mejor informadas. No quiere decir que le vamos a apostar TODO a una hipótesis que no está cien por ciento comprobada. Lo que quiere decir, es que ahora que tenemos una hipótesis, podemos dar pasos pequeños para validar y refinar este

entendimiento, antes de echar la casa por la ventana.

Para que vayas desarrollando el superpoder de sintetizar información en insights, hemos creado una estructura que te permitirá escribir estas hipótesis de forma concreta y esclarecedora y con un poco de práctica te convertirás en un oráculo que puede ver más allá de lo evidente. Esta estructura consta de cinco partes:

1. Contexto. El contexto aclara la situación general en la que la situación sucede.
2. La segunda parte es el o los sujetos. Aquí, debes especificar las personas involucradas en dicha situación.
3. Acción. Aquí describes las acciones o comportamiento desarrollados esos los sujetos en ese contexto.
4. Motivación. O sea, que está tratando de lograr ese sujeto con esas acciones.
5. Barreras. Aquí debemos describir el tipo de dolores o retos que enfrentan los sujetos al realizar esas acciones.

El objetivo es identificar un insight por cada uno de los temas o patrones que identificamos. La información para llenar cada una de estas partes de la estructura, la encontraremos en el grupo de información o clúster que hemos identificado. La información que nos falte, la obtendremos de nuestra intuición o de nuestra experiencia. Después de intentar sintetizar un insight varias veces, lograremos articular una frase estructurada, concreta y reveladora que guiarán nuestras acciones de ahora en adelante.

En el caso del departamento de marketing tratando de entender por qué ha subido el costo de atraer nuevos clientes, identificaron ocho temas que convirtieron en insights. El ejemplo que hemos venido desarrollando en esta lección, culmina en el siguiente insight:

Contexto:
Desde que el costo de adquirir nuevos clientes se ha elevado
Sujeto:
Los departamentos de marketing de las empresas medianas
Acción:
Han tomado medidas de reducción de costos
Motivación:
Para controlar mejor su flujo de efectivo
Barreras:

Pero en el proceso, toman medidas desesperadas que empeoran la situación

Analiza la información que agregaste en cada uno de los temas e identifica información que pueda ayudarte a escribir un hallazgo por cada tema. La información que no encuentres en el grupo de información, tendrás que sacarla de tu experiencia y de tu intuición. Esto puede ser un proceso al que no estás acostumbrado, especialmente si tienes un perfil analítico. Sin embargo, es la única forma de hacerle frente a la complejidad y a la ambigüedad.

12

Replantea el problema.

Ok, hemos avanzado un montón. Pasamos de no entender nada, ya que la situación que enfrentamos era ambigua, a tener demasiada información cuando entendimos el problema desde los diferentes tipos de stakeholder, y ahora que hemos reducido la complejidad a unos cuantos insights, tenemos un mucho mejor entendimiento de la situación. Para terminar el proceso, solo nos falta un paso. Los problemas complejos y ambiguos son sistémicos, esto quiere decir que están compuestos de múltiples variables que interactúan entre sí. Por lo tanto, necesitamos encontrar la relación que existe entre estos hallazgos para tener un entendimiento completo de lo que está sucediendo y finalmente convertir ese entendimiento en una oportunidad que nos lleve a la acción.

Encuentra las causas

Dado que todos los insights que encontramos surgieron del mismo problema, es evidente que están relacionadas entre sí, y la historia más grande, la comprensión del "panorama general" de este problema, se esconde detrás de estas conexiones. Una forma sencilla de encontrar estas relaciones es mediante el análisis de causa raíz, organizando estos hallazgos para entender cómo uno puede ser la causa detrás del otro. Al hacer esto, podemos llegar a la esencia del problema y formularlo para que podamos ver y actuar sobre las oportunidades que se esconden detrás.

Una forma sencilla de hacerlo es siguiendo pasos muy sencillos. Todo parte del entendimiento que inicialmente teníamos sobre el problema. Simplemente, copiamos la frase que escribimos al centro del mapa de stakeholders. Ahora, tratemos de ver cuáles de los insights podrían estar causando este problema. Escribe los hallazgos correspondientes en la columna titulada "Problemas detrás del problema". Ahora, identifiquemos si uno de los hallazgos podría ser la causa raíz detrás de todo. Este análisis nos da una idea de cómo estas variables están relacionadas y cómo contribuyen negativamente a esta situación. Ahora exploremos las consecuencias.

En nuestro ejemplo habíamos descrito nuestro problema, diciendo que adquirir nuevos clientes se ha vuelto más caro. Los hallazgos que consideramos son problemas detrás del problema son tres. Primero, las nuevas regulaciones dificultan el trackeo de personas en línea, por lo que las marcas deben experimentar y optimizar sus esfuerzos. En segundo lugar, desde el inicio de la pandemia, la mayoría de las marcas duplicaron sus esfuerzos de marketing digital, lo que aumentó

la competencia. Y tercero, la automatización excesiva de las interacciones con los clientes los ha dejado deseando una relación más íntima y significativa con las marcas que admiran. Finalmente, consideramos que la causa raíz detrás de todo es que el público se da cuenta de la influencia que tienen las redes sociales sobre ellos, por lo que ahora confían aún menos en el marketing.

Identifica las consecuencias.

A continuación, exploraremos si algunos de los insights podrían ser considerados consecuencias de esta situación. Primero, descubrimos que las marcas están cambiando de anuncios digitales enfocados en lograr una transacción a contenido de marca enfocado en crear una relación de valor con los clientes. Esto abarata la adquisición de clientes porque tiene menos competencia y genera mayor engagement, pero es más difícil de producir. También descubrimos que, ya que la atención de los usuarios se ha vuelto más difícil de conseguir, las plataformas de redes sociales intentan evitar que los anuncios lleven a los usuarios fuera de su plataforma. Y finalmente, algunas marcas están haciendo la transición a un modelo de suscripción para reducir la necesidad de reclutar nuevos clientes.

Replantea el problema.

Ahora que entendemos claramente la situación, el paso final es replantear el problema. Reformular el problema es esencial porque los problemas iniciales a menudo apuntan a los síntomas, no al problema real. Además, la reformulación inspira la acción y señala nuevas oportunidades. En el caso de Adquisición de clientes, ahora podemos ver que el problema no es que el costo haya aumentado, sino que los clientes no quieren recibir mensajes de marca; quieren muestras de valor antes de comprar. Entonces, para reducir los costos de adquisición de clientes, debemos preguntarnos: ¿Cómo podemos cambiar de una estrategia de marketing basada en promesas de valor a una basada en la entrega de valor?

Siguiendo estos sencillos pasos: recopilar información de diferentes partes interesadas, encontrar patrones agrupando información similar y reformular el problema para resolver la raíz y ver la oportunidad, pudimos convertir una situación altamente compleja y ambigua en una oportunidad muy clara. Ahora podemos ver cómo deben evolucionar nuestros esfuerzos para permanecer sincronizados con las expectativas del cliente y asegurarnos de abordar las necesidades de cada uno de los stakeholders clave. El siguiente paso es que participes o explores el workshop que acompaña este curso para refinar tu entendimiento de cómo usar estas herramientas y comenzar a

transformar tu realidad profesional por medio de ellas.